

КОРПОРАТИВНА КУЛЬТУРА І КУЛЬТУРНІ ВИМІРИ В КОНТЕКСТІ СОЦІАЛЬНО-ЕКОНОМІЧНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ

Аналізуються причини невдач соціально-економічних перетворень часів перебудови 1985–1991 рр. в СРСР з точки зору концепцій менеджменту. Показано, що довготривалий спад економіки і тривала напруга в суспільстві відбулися як результат конфлікту культур, що виник при впровадженні ринкових цінностей і механізмів в соціально орієнтоване середовище. Запропоновано двовимірну графічну інтерпретацію явища в термінах культурних вимірів Г. Хофстеде.

Ключові слова: корпоративна культура, культурні виміри, конфлікт культур, перебудова, колективізм, індивідуалізм, дистанція влади.

KOVALENKO I.,
KOVALENKO N.

International Humanitarian University, Odessa

CORPORATE CULTURE AND CULTURAL DIMENSIONS IN THE CONTEXT OF SOCIO-ECONOMIC TRANSFORMATIONS

Analysis of socio-economic transformation 1985-1991 in the USSR from the point of view of management is carried out. In territory of Russia, two types of cultures came into collision: individual-productive (West) and corporate-distributive (East) ones. The basis of an individual-productive type of society is independent individual-productive person with the highest productivity in comparison with the traditional member of Russian community. In the corporate-distributive type of society, economic outcomes are achieved through joint efforts of producer groups, where the focus is on distribution, rather than on production. The 1985-1991 transformation ("perestroika") assumed a fundamental transition from one type of society to another – from a corporate-distributive to an individual-productive system of economics. To analyze this transition, the A. Kara-Murza and G. Hofstede models were used. In the last, different societies are characterized by different cultural dimensions. The most important of them are the power distance (large or small) and the dichotomy of collectivism and individualism. Hofstede's research revealed a clear tendency to the existence of a statistical correlation between collectivism and a great distance of power (and, accordingly, between individualism and a small distance of power). Using this fact, it is shown that during 1985-1991 transition, the scope of rational thinking was exaggerated and the biological roots of man – underestimated. And, as a result, destructive energy emerged on the border of the sensual and rational perception of the world. Modernization in the post-Soviet Russia has destroyed interpersonal communications in a society that was basically collectivist. Perestroika is equivalent to a transition from a state with a large distance of power and dominant collectivism to a state with a small distance of power and prevailing individualism. Attempt to change simultaneously two cultural dimensions led to the transition to the state of synthesis of cultural dimensions of the East and West, in which, instead of the expected high productivity, society turned out to be in a state with a large distance of power and unproductive individuality. A method of two-dimensional graphical representation of society's transformations with the help of Hofstede's cultural dimensions is proposed.

Key words: corporate culture, cultural dimensions, culture conflict, social transformation, collectivism, individualism, distance of power.

Постановка проблеми. Тлумачний словник визначає культуру як спільність соціально переданих моделей поведінки, мистецтв, вірувань, інститутів та інших продуктів людської діяльності і думки, характерних для певної спільноти. У менеджменті, характеризуючи ту чи іншу фірму, компанію, корпорацію, використовують більш вузьке поняття – кажуть про корпоративну (організаційну) культуру (КК), маючи на увазі деяку сукупність рис, звичаїв, способів дій, які характерні для даної організації і є її відмітними характеристиками. Проблемі формування КК і її зміни присвячена велика література [1–7]. У всіх джерелах незмінно звертається увага на вирішальну роль КК у виживанні та досягненні організацією успіху. КК часто не помічають – до того часу, поки її не намагаються змінити, наприклад, при прийнятті нової стратегії або програми, несумісних зі старими цінностями і нормами. Саме з таких позицій можна аналізувати події 1985–1991 рр. в СРСР, коли почали проводитися ринкові реформи, що ввійшли в історію під назвою перебудови. Ми будемо розглядати її як спробу зміни «корпоративної культури» організації, в ролі якої виступає ціла держава, зроблену без врахування тієї обставини, що змінюючи одна одну культури мають антагоністичну природу і їх примирення неможливе – по крайній мірі, в короткочасній перспективі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Класик маркетингу Ф. Котлер звернув увагу на ту обставину, що неприбуткові організації на певному етапі свого життєвого циклу з необхідністю стикаються з явищем, яке він назвав «конфліктом культур» [8]. Він відбувається тоді, коли організація, що функціонує в неприбутковому секторі, у міру свого розвитку і зростання приходиться до розуміння того, що вона повинна навчитися працювати більш ефективно – «краще рахувати гроші», прагматичною мовою ринку. Для цього доводиться звертатися до методів менеджменту (в якій ми включасмо й маркетинг як один з його інструментів), які чужі неприбутковим організаціям, зайнятим своєю благородною місією боротьби за права

людини, лікування наркоманів, допомоги інвалідам, доглядом за тваринами і т.д. За Котлером, менеджмент не може бути ефективним в організаціях, де домінує інша, не бізнес-культура. Стикаючись з нею, стратегічно мислячі менеджери не можуть миритися з погано скоординованими програмами, нерационально витраченими ресурсами, нерозумінням того, що короточасна тактика повинна поєднуватися з довготривалими програмами, а організація – це засіб для досягнення мети, а не мета сама по собі.

Коли дві різні культури зустрічаються на арені неприбуткової організації, відбувається їх зіткнення. Одну сторону, по-ринковому налаштованих менеджерів, шокує неефективність управління, недосконалість проектів без чітких і ясних цілей, нерациональні витрати, невідповідність тактики довгострокової стратегії; інша сторона звертає увагу на, як їй видається, неетичну, маніпулятивну поведінку менеджерів, їх холодну рациональність, позбавлену почуттів і співчуття. Менеджери, професійно оцінюючи довгострокову стратегію організації, не можуть зрозуміти короткозорих уявлень про те, що, якщо організація не стане більш ефективною і не навчиться краще використовувати свої ресурси в короточасній перспективі, довготривала перспектива може просто не реалізуватися.

Внаслідок конфлікту культур організація стає «шизофренічною», за висловом Котлера. Працівники перестають розуміти, в якому напрямку вона рухається. Серед працівників, які віддають перевагу тій чи іншій культурі, розвивається недовіра і навіть ворожнеча один до одного, а хиткі то стають на точку зору ринковиків-менеджерів, то з носталгією звертаються до своєї «високої» місії.

З аналізом Котлера перегукується картина динаміки культурних змін, описана в [7]. За моделлю Камерона-Куїнна, кожна організація проходить певний цикл змін. Одна з початкових фаз, так званий клан, подібна неприбутковій організації Котлера, нагадує організацію сімейного типу. Для неї характерні цінності і цілі, що розділяються усіма, згуртованість, відчуття єдності з колективом, почуття загального «ми». Як і у Котлера, клановий етап в житті організації не може тривати довго, і вона переходить в стан ринкової культури. Остання сприймає зовнішнє оточення як ворожий виклик, на який слід відповідати підвищенням конкурентоспроможності та максимально можливою продуктивністю. Котлер вважає, що якщо в організації домінує якась культура і прихильники іншої культури не пристосовуються до неї, організація приречена – в кращому випадку на нескінченні тертя і некомфортну робочу атмосферу, в гіршому – на невдачу і ймовірне банкрутство. Для того щоб цього не сталося, Котлер рекомендує певний рецепт. Члени організації повинні прийти до спільної думки про місію організації; вибудувати систему пріоритетів і вирішити, що для них важливіше – ефективність чи етика; визначити, що вони особисто очікують від участі в роботі організації.

Після цього має слідувати спільне «конструювання» механізмів, за допомогою яких організація і її члени можуть домогтися досягнення своїх цілей. В ході такого процесу має бути досягнуто краще розуміння видіння і очікувань один одного і прийняття демократичним шляхом рішення про можливі компроміси – в ім'я забезпечення виживання і подальшого розвитку організації. При цьому досягається і розуміння того, що без успіху організації особисті очікування навряд чи можуть бути реалізовані. Результатом такого тривалого і складного процесу має бути вирішення конфлікту культур і, завдяки досягнутому розумінню цінностей сторін, об'єднання останніх в прийнятій взаємній емпатією і прагнучий до єдиної мети колектив. Задаймося питанням: чи реально це?

Метою даної роботи є аналіз перебудови з точки зору конфлікту культур, що виник при накладенні одна на іншу двох сильних культур – соціально орієнтованої культури СРСР і направлених на безкомпромісну конкуренцію бізнес-культур західного світу, в першу чергу – США.

Виклад основного матеріалу. Радянський Союз виник і сформувався як соціально орієнтована організація-держава, метою якої була побудова «найсправедливішого» суспільного устрою – соціалізму і, в більш далекій перспективі, комунізму, гасло якого – «від кожного за здібностями, кожному – за потребами». В цьому відношенні він подібний до неприбуткової організації в аналізі Котлера. Соціалістичній економіці було чуже саме поняття прибутку і конкуренції як її основного інструменту. Перебудова привела до виникнення нового суспільного ладу – капіталізму, зміст якого відображено в його назві: коренем капіталізму є «капітал» – і в сутнісному, і в граматичному значеннях, а не «висока місія», не «соціальність», в той час як для держави, що розпалася – СРСР – ключовими поняттями були «соціалістичний» (з коренем «соціальність») і «союз» (а не ринкова конкуренція). Це з неминучістю породило той конфлікт культур, про який говорив Котлер. У новому суспільстві з одного боку наступали ринкові відносини, орієнтовані на отримання прибутку; на іншій стороні тримала оборону неефективна й витратна (з точки зору професійних менеджерів) адміністративно-командна економіка, яка встигла за 70 років пустити глибоке коріння як в свідомість людей, так і в інституційні структури.

Ідеологи перебудови, судячи з їхніх дій, не були знайомі з концепцією корпоративної культури і вважали, що ринкові відносини в новій державі встановляться через порівняно короткий час (наприклад, в моделі Г. Явлінського – через 500 днів). Тим часом Котлер вважає, що цей процес – навіть в звичайних організаціях – йде з великими труднощами і конфлікт культур може тривати «можливо, нескінченний час» [8, с. 78]. Це твердження знаходить підтвердження в дослідженнях Коттера і Хескетта [1]. Наприклад, банку «First Chicago» знадобилося 9 років для введення нової культури (і на час написання [1] перехід не був завершений); в «General Electric» зміни відбувалися протягом 10 років і очікувалося, що ще потрібно стільки

ж часу; «Хегох'у» знадобилося 7 років з невизначеними прогнозами на майбутнє. І мова тут йде про звичайні організації; що ж тоді говорити про велику державу!

Методи вирішення конфлікту культур, запропоновані Котлером, припускають, що вони, будучи послідовно застосованими, повинні увінчатися успіхом. У нашому випадку, коли мова йде про реформування настільки великої організації, як держава, досягнення успіху вимагає виконання додаткової умови. Необхідною умовою успішності реформування повинна бути приналежність обох конфліктуючих сторін до єдиної культури – але вже не корпоративної, а такої, що визначається більш широким контекстом суспільства як цілого, до якого належить організація, з тим, щоб взаєморозуміння було в принципі можливо, щоб логічні, раціональні аргументи на користь перетворень однієї зі сторін були не тільки почуті, але й подіяли на іншу сторону конфлікту. У разі, коли сторони конфлікту належать до різних культур, взаєморозуміння може бути не досягнуто – і конфлікт не буде вирішено. В даному випадку культура виступає перешкодою для трансформації.

Такий ефект неодноразово фіксувався при аналізі невдач при злиттях і поглинаннях компаній. Так, в 1991 р. злиття «America Online» (AOL) і «Time Warner» (TW), найбільше в корпоративній історії (його вартість становила 183 мільярди доларів – що можна порівняти з ВВП деяких держав), через 2 роки призвело до катастрофічного падіння акцій нової компанії "America Online Time Warner" – на 90 відсотків. Однією з причин цього, на думку експертів, було саме зіткнення різних КК. Як зауважив один з експертів, «в деякому сенсі, злиття AOL і TW було подібно одруженню підлітка на середнього віку банкірі. Культурні сильно відрізнялися. У AOL були джинси і відкриті комірці. TW була застебнута від верху до низу» [6, с. 78].

Але цей приклад належить до світу корпорацій, не країн. Для того щоб зрозуміти ступінь відмінності культур СРСР і країн Заходу, звернемося до соціологічного аналізу А.Кара-Мурзи характеристик російського соціуму [9]. На території Росії стикаються два види соціальності: «індивідуально-продуктивний» (Захід) і «корпоративно-розподільчий» (Схід). Основу індивідуально-продуктивного типу суспільства складають незалежні особистості, енергійні, діяльні люди – «продуктивні індивіди», як називає їх А. Кара-Мурза. Поняття продуктивності об'єднує в собі економічну і психологічну складові. З одного боку, як економічна категорія продуктивність визначає, наскільки ефективно конкретне виробництво. Саме висока продуктивність відрізняє західне суспільство в порівнянні з традиційним. З іншого боку, продуктивність – фактор, тісно пов'язаний з психологічними характеристиками людей, що беруть участь у виробництві. Можна оснастити людей досконалою технікою, надати їм всі технологічні можливості – а різні групи працівників будуть працювати по-різному: одні максимально використовують надані можливості і перетворюють своє підприємство в процвітаючу організацію, до якої будуть прагнути найспритніші та творчі люди, витісняючи своїх нерозторопних суперників; інші – будуть задовольнятися посередніми результатами і збирати під своїм дахом посередніх же працівників. Тобто продуктивність залежить не тільки від рівня техніки і досконалості технології, але і від якості «людського матеріалу», як прийнято характеризувати живі «фактори виробництва».

Корпоративно-розподільчий тип суспільства означає, що економічні результати в ньому досягаються шляхом спільних зусиль колективів виробників, де основний акцент робиться не на виробництві, а на розподілі. Перебудова передбачала перехід від адміністративно-командної системи Радянського Союзу до західного ринкового суспільства, тобто від корпоративно-розподільчої до індивідуально-продуктивної системи організації економіки. При цьому більшість радянських людей, вихованих на оптимізмі «будівників комунізму», очікували, що синтез двох культур візьме найкраще від кожної з них і створить потужний імпульс до кращого життя. Однак не існує закономірності або правила, за яким при об'єднанні двох континуумів якостей (між крайніми станами, якими є корпоративність - індивідність і продуктивність - дистрибутивність) нова структура повинна асимілювати певні сторони кожного з них і показати світу якусь – бажану – комбінацію. Прихильники перебудови очікували появи нової, індивідуально-продуктивної, політико-економічної реальності. Але в дійсності можливі різні варіанти об'єднання – в тому числі той, який соціологи визначили як «дурний синтез Сходу і Заходу». Саме він реалізувався. У цьому стані «... породжується "третя якість" "..., коли корпоративно-розподільча домінанта російської традиційності (російська азіатчина) "опромінюється" продуктивно-індивідуалістичною культурою Заходу, відчуває спокусу злитися з Європою і в результаті схильна до небезпеки атомізації і розвалу. Але ці "атомізовані індивіди" не зв'язуються продуктивним, речовим, громадянським зв'язком, а перетворюються в "перекотиполе", залишаються, по суті, елементами колишньої розподільчої, але вже не корпоративно-регламентованої, а хаотизованої системи. У авторському розумінні це ... є еквівалентом "соціальної деградації" і "нового варварства". В результаті Росія, постійно начебто вибираючи між Заходом і Сходом, загрожує перетворитися в гоголівське "ні те, ні се, а чорт знає що"» [9, с. 89]. Перебудова привела до повного розладу управління, катастрофічного спаду економіки, занурила суспільство в хаос нерозбірливої в засобах політичної боротьби і навіть громадянської війни.

Скористаємось часто вживаним в менеджменті методом двовимірного відображення станів досліджуваних об'єктів і зобразимо розглянуту модель схематично у вигляді плоскої системи координат, де по осях відкладаються змінні А. Кара-Мурзи (рис. 1). На площині утворюються чотири квадранти, в кожному з яких комбінуються пари відповідних змінних: в 1-му квадранті – корпоративність-

продуктивність, у 2-му – корпоративність-дистрибутивність, в 3-му – індивідність-дистрибутивність, в 4-му – індивідність- продуктивність. В початку координат якості розподілені в співвідношенні 50:50; при русі вправо від нуля зростає частка продуктивності (і зменшується дистрибутивність), при русі вгору зростає корпоративність (і зменшується індивідність).

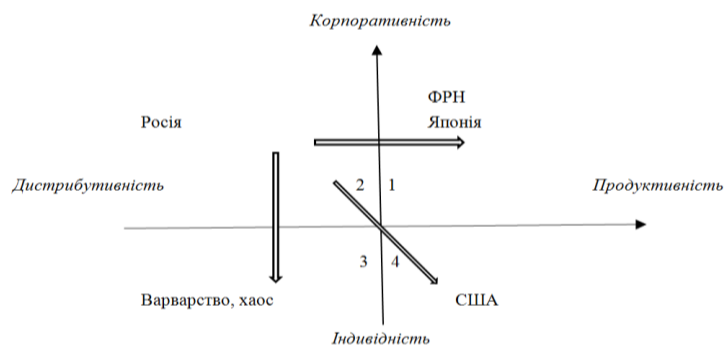


Рис. 1. Соціологічна схема станів суспільства

На схемі показані також положення деяких країн, характерних для того чи іншого квадранта.

Історично, взаємини в Росії будувалися на основі корпоративності і дистрибутивності (2-й квадрант), вони увійшли в плоть і кров російської адміністративної системи. При науковій постановці питання в менеджменті передбачається, що рішення про вибір шляху розвитку з деякого початкового стану має починатися з розгляду різних варіантів (альтернатив) перетворень, в даному випадку, будувати суспільство традиційне чи модернізаційне, західне чи східне (або «євразійське», якщо соціальні інженери в змозі конкретизувати його параметри). Під час перебудови, що проводилася за західними стандартами, в якості зразка – про що, зокрема, можна судити по тисячам американських радників в Москві того часу – обрали ринкову систему США, яка належить до 4-го квадранту, – тобто має прямо протилежні характеристики в порівнянні з Росією. У цьому варіанті для побудови реформованої Росії необхідно змінити обидві фундаментальні характеристики суспільства – перейти від корпоративності до індивідності і від дистрибутивності до продуктивності (діагональна стрілка на малюнку). Надзвичайно складне (якщо не нездійсненне) завдання, особливо якщо врахувати, що розглянуті змінні в значній мірі відносяться до психологічної сфери, говорити про зміну яких – особливо в короткостроковій або навіть середньостроковій перспективі – нереально. Більш реальною для Росії було б прийняття іншої стратегії перебудови – перейти, скажімо, в 1-й квадрант, де розміщуються Німеччина і Японія (горизонтальна стрілка на схемі). У цих країнах благополучно уживаються ближча до російського світосприйняття корпоративність (у звичній для Росії лексиці – колективізм), а також продуктивність, яка є однією з найвищих у світі. При обранні за взірцем 2-го квадранту боротися за покращення продуктивності було б набагато простіше, ніж суттєво змінювати психологічні характеристики людей. Однак в той час зовсім не думали про культурні або цивілізаційні виміри – архітектори перебудови вважали, що у Росії позаду «історична "тьма"» і треба якомога швидше рухатися в сторону «"освіченої" Європи», ніяк без очікуючи, що «"світло в кінці тунелю" аж ніяк не гарантоване і попереду їх можуть очікувати "сутінки небуття"» [9, с. 104]. Вийшло, буквально, як в «Майстрі і Маргариті» у М. Булгакова: люди «не заслужили світла» і всі разом опинилися в 3-му – «варварському» – квадранті (вертикальна стрілка на діаграмі), що призвело до руйнівних результатів для всієї величезної країни. Замість очікуваної високої продуктивності суспільство скотилося в стан «непродуктивної індивідності». При цьому непродуктивність, від якої нібито йшли, в значній мірі зберіглася (на протязі багатьох років експлуатуються старі радянські активи), дистрибутивність – теж (з боку самих енергійних і спритних нових власників, які із задоволенням – хоча й нічого про це не відаючи – перейшли в 3-й квадрант, щоб там «розподіляти»). Основній масі людей залишилася формальна право на «корпоративність» (працювати в капіталістичних корпораціях) замість забраного звичного способу колективної роботи на підприємствах, які курирує держава.

Теоретичний аналіз А. Кара-Мурзи отримує повне підтвердження з боку його колег – соціологів-«експериментаторів». Аналізуючи матеріали соціологічних досліджень, що проводилися під час перебудови, С. Кара-Мурза говорить про «глибоку дезінтеграцію» російського суспільства і приходять до висновку: «До 1991 року радянський народ був у великій мірі «розсіпаний» – залишилася маса людей, що не володіють надособистісною свідомістю і колективною волею. Ця маса людей втратила зв'язну картину світу і здатність до логічного мислення, виявлення причинно-наслідкових зв'язків» [10, с. 125]. Збіг двох незалежних дослідників, який рідко досягається між «теоретиками» та «експериментаторами», свідчить про надійність отриманих результатів: гору взяла «атомізація», в той час як від «корпоративності» залишилися самі непривабливі якості.

Тепер перейдемо до аналізу перебудовної трансформації з позицій менеджменту. Нас найбільше цікавить прояв культури на організаційному рівні. Інтенсивне вивчення цієї проблеми почалося в 80-і роки

XX століття. Саме тоді література з менеджменту початку популяризувати точку зору, що «досконалість» організації визначається тими загальними способами, якими її члени навчилися думати і приймати рішення, відчувати певні почуття і діяти. «Корпоративна культура» є нематеріальною характеристикою, що має, однак, досить відчутні наслідки [1]. Г.Хофстеде назвав її «психологічним активом» організації, який можна використовувати для передбачення того, що трапиться з її фінансовими активами через 5 років.

На основі аналізу великого обсягу даних були виділені більше десятка так званих «вимірів» культури. Однак не всі вони в рівній мірі впливають на поведінку в організації. Для нашої мети найбільш підходять вимірювання, запропоновані Г.Хофстеде, які він отримав на основі вивчення персоналу філій багатонаціональної компанії ІВМ більш ніж в 50 країнах [9].

У моделі Хофстеде кожне суспільство характеризується деякими «колективними змінними» – культурними вимірами, які суттєво впливають на функціонування організацій. Ми оберемо в якості змінних колективізм-індивідуалізм і дистанцію влади, які більше за інших впливають на базові характеристики суспільства. Характеристика поведінки людей з позицій індивідуалізму передбачає систему взаємовідносин, в якій люди дбають насамперед про себе і свої сім'ї, в той час як колективізм характеризується тісними соціальними зв'язками, взаємною турботою людей один про одного і лояльністю їх по відношенню до організації. Дистанція влади (power distance) є мірою відносини спільноти до того факту, що влада в організаціях розподілена нерівномірно, і відбивається в цінностях, які поділяються, з одного боку, носіями влади, з іншого, людьми підлеглими.

Аналізуючи розподіл різних країн на площині в змінних індекс індивідуалізму – індекс дистанції влади, Хофстеде виявив, що багато країн, які характеризуються великим значенням індексу дистанції влади (латиноамериканські країни, Філіппіни, Малайзія, Індонезія, Гана, Нігерія та ін.), мають мале значення індексу індивідуалізму (і, відповідно, велике значення індексу колективізму), і навпаки – малий індекс дистанції влади (США, Австралія, Великобританія, Канада, Нідерланди, Нова Зеландія та ін.) супроводжується великим індексом індивідуалізму і малим – колективізму [11, с. 54].

Іншими словами, для багатьох країн велика дистанція влади корелює з корпоративністю, а мала - з індивідуалізмом. В якомусь сенсі, через наявність такої кореляції між дистанцією влади і індивідуалізмом їх можна розглядати як два прояви однієї культурної змінної. Якщо, використовуючи цю закономірність, зобразити можливі стани країн на площині, утвореної індивідуалізм - дистанція влади, то отримаємо картину, подібну зображеній на рис. 1, але з певним перевизначенням осей (рис. 2).

Стан, відповідний 3-му квадранту – велика дистанція влади в поєднанні з великим індивідуалізмом – ми позначили знаком питання. В оригінальному дослідженні Хофстеде не виявилось країн з такими характеристиками. Мабуть, країни в цьому квадранті можуть з'явитися тільки як результат деякого «аномального» розвитку, в чомусь подібного до перебудови в Росії.

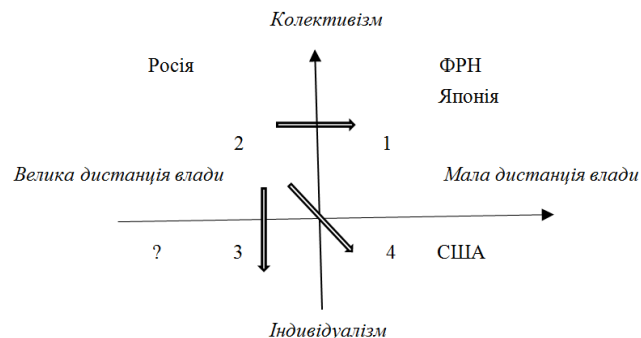


Рис. 2. Стани суспільства в культурних вимірах

У 3-му квадранті є країни із середнім значенням індексу дистанції влади в поєднанні з сильним індивідуалізмом – Франція, Бельгія, Італія та ін., що пояснюється особливостями їх історичного розвитку [10, с. 58-59]. Діаграма на рис. 2 знову переконує нас в нераціональності обраної Росією стратегії трансформації переходу з 2-го квадранта в 4-й, який і привів до всіх бід перебудови.

Висновки. Аналогічно тому, як корпоративна культура є чинником, який істотно впливає на успіх перетворень в організації, так і культурні виміри в своїй сукупності визначають успіх соціально-економічних трансформацій різного масштабу спільнот. Трансформація суспільства без урахування наповнення культурних вимірів, властивих об'єктам, що сполучаються, незмінно призводить до невдач. Для успіху реформування необхідна певна подоба культур, що вступають у взаємодію. Для Радянського Союзу, в складі якого Росія була державотворчою структурою, культуротворчим фактором було православ'я. При перебудові на глибинному рівні, рівні несвідомого, стався конфлікт традиційних православних цінностей, що ставлять на перше місце почуття (такі, як милосердя, доброта, допомога слабким і скривдженим), із західним ставленням до світу, заснованим на раціональності, прагматизмі, дотриманні закону. Прихильник західного підходу, якщо і піддається почуттям, то лише після виконання вимог закону, на противагу православної культури, в якій перш за все думають про слідування внутрішньому, моральному закону і

тільки після цього – закону зовнішньому, який накладається спільнотою, державою. Перебудова виявилася одним з моментів одвічного протистояння Сходу і Заходу, протистояння почуттів і розуму, які в своєму діалектичному єдності приречені на боротьбу. «Захід є Захід, Схід є Схід, і їм ніколи не зійтися» [12], – відчеканив, як закон, знаменитий представник західної культури. Перебудова – яскраве тому свідчення. Дослідження Хофстеде було проведено в 80-і роки минулого сторіччя і не включало республік Радянського Союзу, тому в [11] відповідні дані відсутні. Для успіху перетворень, що проводяться в незалежних державах, що виникли при розпаді СРСР і постійно відчувають значні труднощі в економічному розвитку, необхідний аналіз культурних чинників модернізації в цих країнах.

Література

1. Kotter J. P. *Corporate Culture and Performance* / John P. Kotter, James L. Heskett. – N.Y. : Free Press, 1992. – 224 с.
2. Шейн Э. *Организационная культура и лидерство* / Эдгар Шейн ; пер. с англ. ; под ред. Т.Ю. Ковалевой. – СПб : Питер, 2008. – 336 с.
3. Томпсон-мл. А. А. *Стратегический менеджмент: концепции и ситуации для анализа* / Артур А. Томпсон, А. Дж. Стрикленд III ; пер. с англ. – М. : Вильямс, 2009. – 928 с.
4. *Корпоративна культура : навч. пос.* / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Київ : Центр навчальної літератури, 2003. – 403 с.
5. Спивак В. А. *Корпоративная культура* / В.А.Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 352 с.
6. Robbins S.P. *Organizational behavior* / Stephen P. Robbins, Timothy F. Judge. – Upple Saddle River, New Jersey : Pearson Prentice Hall, 2007. – 759 p.
7. Камерон К. *Диагностика и изменение организационной культуры* / Ким Камерон, Роберт Куинн ; пер. с англ. ; под ред. И.В. Андреевой. – СПб : Питер, 2001. – 320 с.
8. Kotler P., Andreasen A. *Strategic marketing for nonprofit organizations* / Philip Kotler, Alan R. Andreasen. – New Jersey, 1991. – 459 p.
9. Кара-Мурза А.А. «Новое варварство» как проблема российской цивилизации / А.А. Кара-Мурза. – М. : ИФРАН, 1995. – 211 с.
10. Кара-Мурза С. *Угроза России. Точка невозврата* / Сергей Кара-Мурза. – М. : Эксмо: Алгоритм, 2012. – 592 с.
11. Hofstede G. *Cultures and organizations. Software of the mind* / Geert Hofstede. – London : McGraw-Hill, 1991. – 269 p.
12. Киплинг Р. *Баллада о Востоке и Западе* : т. 118 / Киплинг Р. – М. : Художественная литература, 1976. – С. 366–368. – (Библиотека всемирной литературы, серия вторая).

References

1. Kotter J. P., Heskett J. L. *Corporate Culture and Performance* / John P. Kotter, James L. Heskett. – N.Y.: Free Press, 1992. – 224 с.
2. Sheyn, E. (2008). *Organizatsionnaya kul'tura i liderstvo* [Organizational culture and leadership]. (T. Kovaleva, Trans). Saint Petersburg: Piter.
3. Tompson-ml., A. A., & Striklend III, A. Dzh. (2009). *Strategicheskii menedzhment: kontseptsii i situatsii dlya analiza* [Strategic management: concepts and cases]. (A.Ganiyeva et al., Trans). Moscow: Vil'yams.
4. Khayet, H. L. (Ed). (2003). *Korporativna kul'tura* [Corporate culture]. Kyuyiv: Tsentri navchal'noyi literatury.
5. Spivak, V. A. (2001). *Korporativnaya kul'tura* [Corporate culture]. Saint Petersburg: Piter.
6. Robbins S.P., Judge T.A. *Organizational behavior* / Stephen P. Robbins, Timothy F. Judge. – Upple Saddle River, New Jersey: Pearson Prentice Hall, 2007. – 759 p.
7. Kameron, K., & Kuinn, R. (2001). *Diagnostika i izmeneniye organizatsionnoy kul'tury* [Diagnosing and changing organizational culture]. (I.V. Andreyeva, Trans). Saint Petersburg: Piter.
8. Kotler P., Andreasen A. *Strategic marketing for nonprofit organizations* / Alan R. Andreasen, Philip Kotler. – New Jersey, 1991. – 459 p.
9. Kara-Murza, A.A. (1995). «Novoye varvarstvo» kak problema rossiyskoy tsivilizatsii [New barbarity as a problem of Russian civilization]. Moscow: IFRAN.
10. Kara-Murza, S. (2012). *Ugroza Rossii. Tochka nevozvrata* [Threat to Russia. Point of non-return]. Moscow: Eksmo: Algoritm.
11. Hofstede G. *Cultures and organizations. Software of the mind* / Geert Hofstede. – London: McGraw-Hill, 1991. – 269 p.
12. Kipling, R. (1976). *Ballada o Vostoke i Zapade* [The ballad of East and West]. Moscow: Khudozhestvennaya literatura.

Рецензія/Peer review : 29.01.2018
Надрукована/Printed : 08.02.2018
Рецензент: д.е.н. Деркач Т. В.